

しなやかで、たくましい 企業グループとして 次なる成長ステージをめざします

／ 新リーダーとしての抱負

対話を大切に、グループの知恵を結集して新たな価値を

このたびエクシオグループ株式会社の代表取締役社長に就任しました梶村です。

私は2024年6月に副社長として当社に入社し、この1年間は経営陣の一人として当社グループの事業内容や成長戦略を学んできました。前社長の船橋会長は6年にわたる在任中、予期せぬコロナ禍の到来をはじめ、事業を取り巻く環境が激変するなかで、軸をブレさせることなく強い信念をもってグループの変革に取り組み、持続的成長に向けた確固たる礎を築いてくれました。この基盤をしっかりと受け継いで、当社グループを次なるステージへと発展させていきたいと決意しています。

組織リーダーとしての私の信条は、「対話と共感を大事にすること」そして、「人の話をよく聞くこと」です。メンバーの一人ひとりがキャリアを通して培ったさまざまな知恵を引き出し、融合させて新しいものを生み出していくことに大きなやりがいを感じます。当社に入ってから1年間は、国内外の事業拠点を50カ所以上訪問し、各拠点のリーダーやスタッフと対話を重ねてきました。そのなかで特に印象に残ったのは、自分たちの技術に対する自信と誇り、安全や品質に対する誠実さ、そして困難に直面しても決して「逃げずに最後までやりきる」という強い気持ちです。こうした「人の力」こそが、当社グループの強みであり、コア・コンピテンシーなのだと実感しました。

ただし、この強みは、まだ個々人の高い能力に依存している部分が多いとも感じています。人材はもちろん企業にとって最も重要ですが、熟練社員の「暗黙知」を見える化・標準化し、組織としての知恵や能力(ケイパビリティ)に進化させることで、より大きな世界が開けるはずだと考えています。

／ 当期の総括と次期の展望

全セグメントで増益を達成。中計最終年度はさらに積み上げを見込む

当社グループでは現在、2021年度に開始した5カ年の中期経営計画を推進中です。全体として現中計は着実に進捗している、というのが私の評価です。2024年度を振り返っても、各部門の努力の積み重ねによって3つの事業セグメント全てが増益となり、中計に掲げた数値目標のうち売上高(6,300億円)については1年前倒しで目標を達成できました。

代表取締役社長
梶村 啓吾

1965年生まれ
2012年6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社
システム部長
2017年6月 同社 取締役 ソリューションサービス部長
2020年6月 NTTコム エンジニアリング株式会社
代表取締役社長
2022年6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社
代表取締役副社長 副社長執行役員
プラットフォームサービス本部長
2024年6月 当社 代表取締役副社長
2025年6月 当社 代表取締役社長

→ p39-44
「CFOメッセージ」

中計最終年度となる2025年度も各部門の利益計画の積み上げにより、営業利益やROE、EPSの各目標数値は堅調に推移すると見込んでいます。ただし営業利益率については、2025年度中の目標(7.5%)達成に向けて、引き続きチャレンジしていきます。営業利益率を当初の想定ほど伸ばせていない要因はいくつかありますが、特に大きいのは都市インフラ事業においてここ数年連続して不採算案件が発生したこと。もう一つは積極的な先行投資をしてきたグローバル事業において、投資回収フェーズへの移行が遅れていることです。

以前の都市インフラ事業では事業拡大を優先するあまり、特に公共入札案件などで激しい価格競争に巻き込まれ、利益の薄い案件も追求した結果、それが全体の利益率を押し下げていました。この反省から、昨年度より受注方針を「量より質」へと転換し、採算の見込めない案件は無理して取りにいかないという「選別受注」を進めています。今後2年程は過去に受注した低採算案件の影響が残ると予想されますが、その後は都市インフラ事業の営業利益率も徐々に改善が見込まれます。またグローバル事業についても2025年度の黒字化達成に向け、すでに不採算事業からの撤退やグループ会社の統合などの対策を進めています。

重要なのは、上手くいかなかったものを単に無駄・失敗と片付けるのではなく、さまざまな挑戦による学習の過程として前向きに捉えることです。チャレンジを通して学んだことは、必ず今後の各事業の成長の糧になっていくと私は考えています。

各事業における課題認識

収益性の向上に向け、効率化と高付加価値化を追求

当社グループが持続的成長と企業価値を高めていくには「収益性の向上」が重要な取り組みテーマの一つになると私は認識しています。そして、その道筋として大きく2つの観点を重視しています。一つは各分野における事業運営の効率性を高め、生産性を高めること、もう一つは各事業の生み出す付加価値を高めることです。

セグメント毎に見ると、まず「通信キャリア」では、さまざまな業務プロセスの標準化・自動化をさらに加速していく必要があります。これまでエリア毎にグループ企業のオーバーヘッド部分や共通業務の統廃合を進めてきました。この取り組みをさらに強化するとともに、生成AIなどの先進技術も活用して業務プロセスやマネジメントのフレームワークそのものも見直し、それによって余裕の生まれた人財リソースをリスクリングやアップスキリングし、成長事業へ適正配置していくことで、新たな仕事の拡大につなげたいと考えています。

「都市インフラ」では、上述の「選別受注」の推進とともに、稼ぎ頭であるデータセンター関連ビジネスのさらなる拡大が足下のテーマだと思っています。現状は数年先までお引き合いをいただいている状態ですが、市場の需要は旺盛であり、事業を拡大していく余地はまだあると見ています。また現在は電気関連工事が中心ですが、ネットワーク設備やセキュリティ設備に加え、近年主流となっている「水冷式」をはじめとした冷却設備など、データセンターを構成するものはさまざまあり、それらを構築から保守運用まで丸ごと請け負う「トータルソリューション」に進化させることで、収益はさらに大きく伸ばせるはずですが、中長期的にはグループ企業の多様な得意分野を活かして、データセンター以外にも高付加価値の案件を請け負える体制を

→ p59-60
「通信キャリア事業」

→ p61-62
「都市インフラ事業」
→ p33-34
「特集1:データセンター」

構築したいと考えています。

「システムソリューション」に関しては、システム受託開発やネットワークインテグレーションの仕事に加え、付加価値の高いトータルソリューションをワンストップで提供できる体制が整いつつあり、グループ各社の得意商材や顧客基盤を活かしたクロスセルの推進など、シナジーも拡大しています。これらの戦略をさらに加速し、より収益性の高いビジネスを目指していきます。当社グループの強みは高度な技術力にありますが、技術進化のスピードが非常に速い分野でもあるため、つねに技術力の研鑽に努め、新たなビジネスにも挑戦していこうと思います。

「システムソリューション」に区分されているグローバル事業については、前述のように黒字転換に向け、当面は不採算事業からの撤退や事業整理を進める方針ですが、中長期視点で言えば海外へのチャレンジはむしろ強化すべきだと考えています。これまでの経験で得たさまざまな事業ノウハウも活かして、いずれは拡大フェーズに転じるつもりです。グローバル事業で得た知見はエンジニアリングをはじめ国内事業との連携で活かせる部分が多々あり、今後は3つの事業セグメントのそれぞれが「グローバル」の視点を持てるような体制に変えていきたいと考えています。

中長期の成長戦略

3つの事業セグメントの連携で、「マーケットイン」志向の組織に

さらなる成長、進化を遂げるためには、グループ社員一人ひとりがお客様の目線に立って考えること、言い換えれば「マーケットイン」の志向を持つことが重要だと私は考えています。当社グループには、エンジニアリングやICTをはじめ多種多様な分野の能力(ケイパビリティ)が揃っています。これらを組み合わせ、掛け算することで、お客様への提供価値はまだまだ高められる余地があります。

また、現状は3つの事業セグメントが比較的独立した動きをしていますが、ビジネス面や技術面での連携によってセグメント間のシナジーを発現させていくことで、さらに新たな価値を生み出せると想定しています。ただし、その実現には全社横断的な視点をもってお客様にアプローチできる組織体制が必要です。現状の営業組織は基本的にサービスの種類単位の構造で、顧客別に総合的な提案ができる形にはなっていません。お客様との対話を通してニーズや要望を掴み、グループ内のケイパビリティや外部パートナーの活用も視野に入れながら、お客様の要望にトータルに応えられるような組織体制づくりを進めていく考えです。

加えて、企業ブランドの強化も中長期で取り組む重要なテーマだと考えています。通信建設を祖業とする当社グループですが、現在は環境関連や先端的ICTなど、社会の幅広いシーンに活躍の場を広げています。そのことを広く明確に発信して、社会に認知してもらうことは、人財採用においても、マーケットイン視点での事業成長においても、非常に大切です。こうした観点から、全社的なブランディング活動についてもさらに強化していこうと考えています。

現中期経営計画が2025年度に終了することに合わせて、上記のような私の考えも組み入れた次期中計の策定準備を進めています。「2030ビジョン」に掲げた「3つの事業セグメントの事業規模(売上高)を同等にする」という目標は達成の見通しが立ってきましたが、これを踏まえて今後は利益の面でも3セグメントを同等レベルにすることが1つの目標になると考えています。

→ p63-64
「システムソリューション事業」
→ p65-66
「グローバル事業の構造改革」



→ p53-56
「環境マネジメント」

※ CDP
主要企業の環境活動に関する情報を収集・分析・評価している非営利団体

→ p47-50
「人財戦略」

→ p67-90
「価値創造のガバナンス」

サステナビリティ経営について

グループの拡大に伴い、ガバナンスを強化

企業として持続可能な成長を目指すには、収益の拡大とともに、ESG(環境・社会・ガバナンス)に代表される非財務面の取り組みを強化することが重要であると認識しています。2023年度に特定したマテリアリティにおいても、ESGの各側面で将来にわたって社会課題の解決に貢献できる企業グループを目指していくことを明確にしています。

「環境」面では、太陽光発電や系統用蓄電池の施工を積極的に手がけるほか、今後拡大が見込まれる洋上風力発電事業への進出に向けた技術者育成も進めています。また自社の排出するCO₂の削減についても、各拠点の使用電力を再生可能エネルギー由来に転換する取り組みを進めており、2025年度中には100%再エネに切り替わる予定です。加えて、バイオマス発電プラントの建設により、林業の活性化、エネルギーの地産地消といったことにも取り組んでいます。こうした活動が評価され、2025年2月にはCDP※から最高評価の「Aリスト企業」にも選ばれました。

「社会」面については、最大の経営資源である人的資本の強化を特に重視しています。少子高齢化を背景に人の採用がますます厳しくなるなか、優秀な人財の確保とともにグループ全体を見渡しての人の最適配置、従業員の能力開発支援などの人的資本のポテンシャルを最大限に引き出すことが重要ですが、その前提としてダイバーシティの推進や人権への配慮、職場の安全衛生など一人ひとりが気持ちよく働ける環境の整備も不可欠です。次代を担うリーダー層を育成する取り組みにも注力する必要があります。数年前から「変革リーダー育成プログラム」など次代に向けた取り組みを強化してきましたが、この活動をグループ全体に拡張するとともに、パートナー企業やお客様と連携した人財育成などにも取り組みたいと考えています。

「ガバナンス」面では、グループマネジメントの強化が現在の最重要課題です。これまでの積極的なM&A戦略推進によって現在のグループ会社数は約140社に達し、グループ全体でのコンプライアンスや、リスク・セキュリティの管理体制を一層強化する必要があります。こうした認識に基づいて、2024年10月に海外子会社も含めたグループ全体の業務監査を横断的に行う「監査部」を新設しています。

ステークホルダーへのメッセージ

自律的なイノベーションを生み出す企業への進化をめざして

グローバルなレベルで社会の不確実性が増しているなか、当社グループが今後もサステナブルな成長を実現していくには、変化を素早く察知し、それに柔軟に対応できる力が求められます。同時に、高度な技術力や決して逃げない姿勢など、70年以上の歴史を通して培われたDNAをしっかりと守り続けることも大切です。そのような「しなやかさ」と「たくましさ」を兼ね備えた企業グループを目指していきたいと思ひます。

そのためにはグループ全体で大小さまざまなイノベーションを起こしていくことが必要です。これからも私はできる限り多くの従業員と対話を続けていきます。同時に、従業員が相互にコミュニケーションを深め、一人ひとりが「全体最適」の視点を持ち、一体となって共通の目標に

向かう組織風土を醸成していこうと思ひます。また、ウェルビーイングや従業員満足度(ES)を重視することは、従業員一人ひとりの心身の健康、ひいては心理的安全性の確保につながると考えています。その結果として生産性の向上が期待できることから、こうした取り組みを今後も積極的に推進していきます。自律的なイノベーションがグループの各所で巻き起こり、現場の知恵や個人の能力がグループ全体の共通財産になっていくことで、当社グループはさらにしなやかで、たくましい企業グループに進化していけると私は思っています。ステークホルダーの皆様には、引き続き当社グループへの温かいご理解、ご支援をお願い申し上げます。

2025年8月

代表取締役社長 梶村 啓吾



左:梶村社長 右:船橋会長

新社長に“つなぐ”

2019年6月に社長に就任して以来、グループの従業員の皆さま、パートナー企業の皆さまには多大なご支援、ご協力をいただき、ひとえに感謝申し上げます。

振り返りますと、新型コロナウイルスの蔓延や能登半島地震等の大規模災害、そして地域紛争をはじめとする国際情勢の変化など、事業を取り巻く環境が目まぐるしく揺れ動く状況下において、着実に事業成長を実現させるとともに、エクシオグループの使命としている社会課題の解決にも多少なりとも貢献ができたのではないかと思います。

梶村新社長に対しては、何事もプラスに考えられる思考力と確かな経営判断力に深い信頼を寄せています。これまでの実績と経験をもとにしっかりとバトンをつないでいただき、社員一人ひとりに対するサポートと指導を通じてグループの結束力をさらに強化し、さらなる成長に向けた一体感を醸成していただけるものと期待しています。

刻一刻と変化する社会においては柔軟な対応力が求められます。企業の社会的責任を常に意識しつつ、地域社会とのつながりを深め、持続可能な未来に向けて環境問題や社会的課題に対する取り組みを強化することが、グループの信頼性を高めることにつながり、私たちの企業価値をさらに向上させることでしょう。

新社長としての道のりには様々な困難が待ち受けていると思ひますが、梶村社長のリーダーシップのもとで新たな高みを目指し、グループの未来を切り開いていくことを心より期待しています。

代表取締役会長 船橋 哲也